

Avis : Le présent document est une traduction libre par les auteurs du fichier additionnel original publié dans [BMC Health Service Research](#). Il est mis en ligne sur le site [cancerinnovation.ca](#) par l'auteure correspondante, Pre Dominique Tremblay pour fins de diffusion de la recherche et de transfert de connaissances.

Copyrights © Tous droits réservés Dominique Tremblay

Fichier additionnel 1:

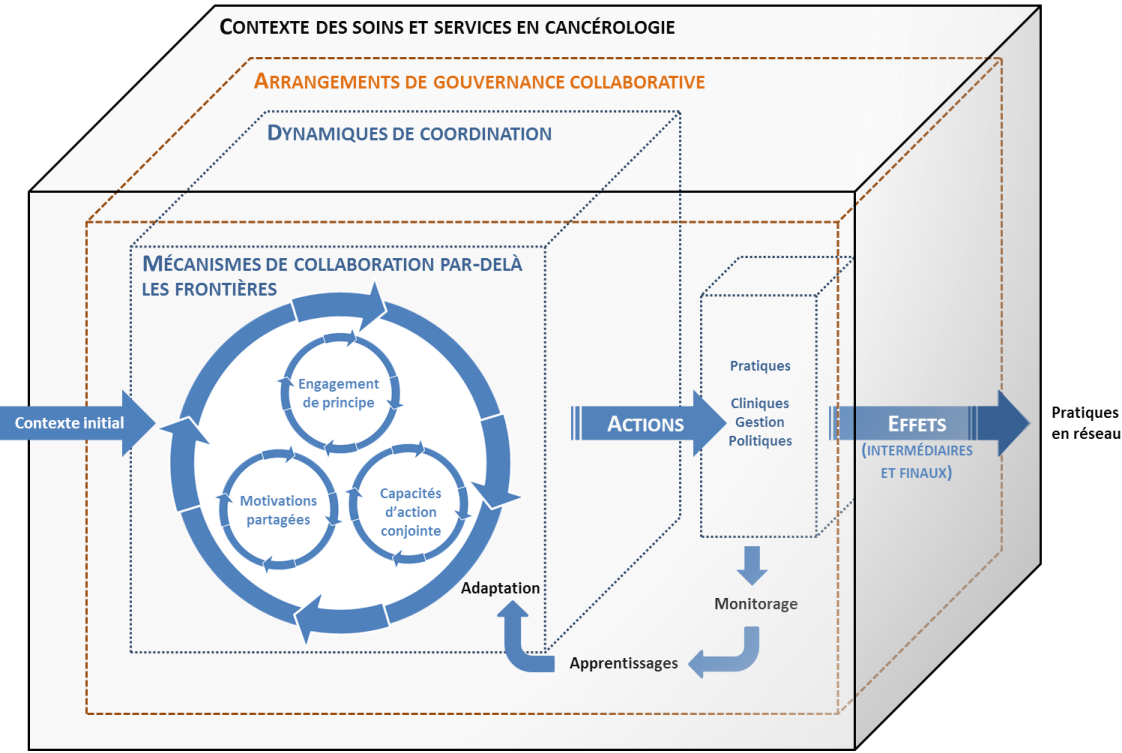
Cadre de référence de la gouvernance collaborative dans les réseaux en oncologie

L'étude s'appuie sur un Cadre de référence de la gouvernance collaborative dans les réseaux en oncologie adapté des travaux fondateurs d'Ansell et Gash [1] et d'Emerson et al [2, 3]. Les définitions des composantes du modèle sont utiles pour partager une représentation commune de la gouvernance collaborative entre producteurs et utilisateurs de connaissances, pour guider l'opérationnalisation des variables de l'étude ainsi que pour sélectionner des outils de collecte des données appropriés.

Notre cadre d'analyse repose sur une vaste synthèse des connaissances et se veut un cadre intégrateur. Il propose: (1) d'inscrire l'analyse des mécanismes de gouvernance dans leur contexte (disponibilité de ressources, contexte légal, contexte socio-économique, relations de pouvoir, résultats antérieurs en matière de lutte contre le cancer); (2) d'analyser les mécanismes de gouvernance comme un ensemble de principes implicites et explicites (règles, procédures de prise de décision), autour desquels les acteurs concernés par la lutte contre le cancer convergent.

Plus spécifiquement, les facteurs du contexte initial qui déterminent l'efficacité des mécanismes de gouvernance seront examinés (perception des interdépendances, leadership, incitatifs), ainsi que les mécanismes des dynamiques de coordination. Les dynamiques de coordination sont constituées de trois composantes qui s'influencent mutuellement : l'engagement des acteurs (cliniciens, gestionnaires, décideurs politiques, personnes touchées par le cancer), les motivations partagées et les capacités d'action conjointe entre les équipes de soins spécialisés en oncologie et les équipes de soins de première ligne. L'analyse de l'engagement des acteurs invite à s'intéresser aux mécanismes de construction d'intérêts partagés et d'une vision commune, de résolution des controverses, et d'élaboration de consensus sur les actions à entreprendre. L'appréhension des motivations partagées se penche sur les mécanismes de développement de la confiance et de légitimation du travail d'équipe. Enfin, la capacité d'action conjointe renvoie à l'ensemble des éléments mobilisés pour générer une action potentiellement efficace, tels que les arrangements procéduraux (protocoles, structures, régulations) nécessaires à la gestion des interactions, du leadership, des connaissances et des ressources. Selon le contexte, les dynamiques de coordination ont le potentiel de produire des pratiques ou actions (outputs) concrétisant les objectifs de la gouvernance collaborative. Par exemple, des pratiques telles que le monitoring du déploiement du Réseau de cancerologie du Québec, la redistribution des ressources professionnelles et financières, le développement de nouvelles pratiques de gestion et le contrôle des coûts peuvent produire des effets (outcomes) concrets en matière d'amélioration de la réponse aux besoins et aux préférences des personnes touchées par le cancer. Ces résultats peuvent, en retour, alimenter une transformation du contexte et les dynamiques de coordination par l'adaptation à la suite des apprentissages réalisés. Dans l'ensemble, la collaboration par-delà les frontières organisationnelles et disciplinaires devrait se produire à plusieurs niveaux de prise de décision dans le réseau du cancer.

Figure 1 - Cadre de référence de la gouvernance collaborative dans les réseaux en oncologie



Légende :

Le cadre a été adapté d’Emerson [3, 2] et intégré aux concepts de Pawson et Tilley [4].

Copyrights © Tous droits réservés Dominique Tremblay

Tableau 1 - Concepts et définitions relatifs au cadre de gouvernance collaborative d'Emerson et leur contextualisation aux réseaux de cancérologie

Concepts	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Collaboration par-delà les frontières	Activité de collaboration <u>entre des personnes</u> de différentes organisations, secteurs ou juridictions. (p. 230)	Activité de collaboration entre personnes de différentes organisations agences de santé publique, ministères de la santé et des services sociaux, établissements de santé publics, cliniques publiques et privées, y compris les soins primaires, les organisations de services et ressources communautaires.
Gouvernance collaborative	Processus et structures de prise de décision et de gestion des politiques publiques qui mobilisent les <u>personnes</u> par-delà les frontières des agences publiques, des niveaux de gouvernement et / ou des sphères publique, privée à but lucratif et civique pour réaliser un objectif public qui ne pourrait pas être accompli autrement. (p. 229)	Processus et structures du réseau national de lutte contre le cancer en partenariat avec des <u>personnes touchées par le cancer</u> et au-delà qui impliquent des personnes par-delà les frontières organisationnelles et aux niveaux national, régional et local du réseau (ministère de la santé, établissements de santé publics, cliniques publiques et privées, y compris les soins primaires, les organisations de services et ressources communautaires) pour réaliser la mission et les objectifs du plan national de lutte contre le cancer.
Régimes de gouvernance collaborative	Modes ou systèmes de prise de décision publique dans lesquels la collaboration par-delà les frontières représente le modèle dominant de comportement et d'activité entre des <u>participants autonomes</u> qui se sont réunis pour atteindre un but collectif défini par un ou plusieurs objectifs. (p. 230) Les dynamiques de coordination et les actions collaboratives, constituent des régimes de gouvernance collaborative.	Des comités pour la prise de décisions sur des questions spécifiques des réseaux de cancérologie dans lesquels la collaboration par-delà les frontières organisationnelles et les paliers (national, régional et local) représente le modèle dominant de comportement et d'activité entre les participants autonomes (<u>gestionnaires de santé, les professionnels et les organisations</u>) qui collaborent pour atteindre la mission et les objectifs des réseaux de cancérologie. La dynamique de coordination et les actions collaboratives dans et entre les réseaux de cancérologie par-delà les frontières et les multiples paliers qui poussent les comités collaboratifs en place à constituer des arrangements propices à la gouvernance collaborative.

Concepts	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Régimes de gouvernance collaborative dirigés de l'extérieur	<p>Formé par des leaders initiateurs ayant un intérêt plus éloigné ou indirect à relever des défis politiques récurrents et étendus, et qui sont situés dans des agences ou des organisations ayant une autorité explicite et concentrée dans le domaine politique concerné.</p> <p>Ces régimes de gouvernance collaborative se développent à travers une approche formellement structurée qui crée des incitations ou des mandats pour les participants.</p> <p>L'autonomie collective des participants est limitée ou dirigée dans une certaine mesure par la structure de collaboration autorisée. (p. 230)</p>	<p>Formé par les dirigeants des programmes nationaux et locaux de lutte contre le cancer en partenariat avec les personnes touchées par le cancer pour relever les défis de la lutte contre le cancer, qui sont situés dans les organes nationaux de politique de la santé (par exemple, le ministère de la Santé) et ayant une autorité explicite et concentrée dans la coordination de la lutte contre le cancer.</p> <p>Ces programmes sont des régimes de gouvernance collaborative dirigés de l'extérieur et ils se développent <u>à travers des réseaux de cancérologie formellement structurés</u> soutenus par des mandats et des incitatifs pour les participants.</p> <p>L'autonomie collective des participants est limitée ou dirigée dans une certaine mesure par les comités de coordination nationaux et locaux mandatés (y compris les cogestionnaires médicaux et clinico-administratifs, le directeur du programme de lutte contre le cancer et un représentant des personnes touchées par le cancer), les communautés autorisées de pratique et des comités consultatifs formalisés.</p>

Tableau 2 - Dimensions, composants et définitions du cadre de gouvernance collaborative d'Emerson et leur contextualisation aux réseaux de lutte contre le cancer

Dimensions	Composantes	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Contexte		<p>Ensemble large et dynamique de conditions environnantes qui créent des opportunités et des contraintes pour initier et maintenir des régimes de gouvernance collaborative. (p. 232) Le contexte inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadres juridiques • Cadres politiques • Ressources publiques et conditions de service • Caractéristiques socio-économiques • Caractéristiques culturelles • Caractéristiques du réseau • Dynamiques politiques • Relations de pouvoir • Conflits antérieurs 	<p>Ensemble large et dynamique de conditions environnantes qui créent des opportunités et des contraintes pour lancer et maintenir des programmes nationaux et locaux de lutte contre le cancer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lois sur la santé, réglementation pharmaceutique, lois et règlements encadrant l'exercice des professions de santé • Plan national de lutte contre le cancer • Système public de santé • Pays développé • Hétérogénéité des cultures ethniques, disciplinaires, institutionnelles, générationnelles, etc. • Hybridité du réseau de cancérologie (mandaté et coordonné) • Prescriptions et demandes (descendantes) du programme national de lutte contre le cancer et réforme majeure des soins de santé en 2015 • Relations hiérarchiques, pouvoir médical, bureaucratie professionnelle, champs d'exercice, pratique interprofessionnelle • Crise du cancer, compétition entre établissements de santé

Dimensions	Composantes	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Moteurs (adaptés au « contexte initial »)		Facteurs qui contribuent à propulser la création d'un régime de gouvernance collaborative. (p. 230)	Facteurs contextuels initiaux qui aident à propulser la création d'espaces dédiés (comités officiels) aux collaborations par-delà les frontières et les multiples paliers dans et entre les réseaux de cancérologie afin de fournir des soins et des services intégrés aux personnes touchées par le cancer : <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs partagées promues par le programme national de lutte contre le cancer; • Institutionnalisation de la contribution des patients atteints de cancer dans la structure de gouvernance.
	• Leadership initiateur	Présence et actions d'une personne ou d'un groupe central qui stimulent l'intérêt et suscitent des discussions préliminaires sur la création d'un effort de collaboration. (p. 230)	Présence d'une approche de leadership partagée impliquant des gestionnaires et des professionnels de la santé qui stimulent l'intérêt envers le plan national de lutte contre le cancer et favorisent sa traduction dans les pratiques.
	• Incitatifs cohérents	Problèmes internes, besoins en ressources, intérêts ou opportunités et crises situationnelles ou institutionnelles externes, menaces ou opportunités qui doivent être traités pour atténuer les risques saillants ou faire progresser les conditions souhaitées pour les principales parties prenantes et le grand public. (p. 230)	Problèmes internes, besoins en ressources, intérêts ou opportunités et crises situationnelles ou institutionnelles externes, menaces ou opportunités qui doivent être traités pour : <ul style="list-style-type: none"> • atténuer les risques anticipés pour les professionnels de la santé et les gestionnaires en favorisant la résilience des équipes; • progresser vers les conditions souhaitées pour les personnes touchées par le cancer.
	• Inter-dépendance	Reconnaissance de la nécessité d'une confiance mutuelle entre les groupes et les organisations pour atteindre les objectifs souhaités. (p. 231)	Reconnaissance de la nécessité des interdépendances mutuelles entre les comités de gouvernance, les équipes de soins et les organisations de soins de santé pour fournir des soins et des services intégrés aux personnes touchées par le cancer.
• Incertitude	Situations de doute où les informations sur les conditions futures, les événements, la disponibilité des ressources ou les décisions d'autres acteurs sont limitées.(p. 232)	Situations de doute, informations limitées sur la « crise du cancer » (par exemple : la diminution de l'effectif des soins contre le cancer, le défi de la complexité croissante de la prestation des soins contre le cancer, l'évolution des directives).	

Dimensions	Composantes	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Dynamiques de collaboration (adaptés : « Dynamiques de coordination)		Cycle progressif et itératif de trois composantes qui se déroule dans le temps entre les participants au régime de gouvernance collaborative et entre les participants et leurs organisations mères. (p. 229)	Cycle progressif et itératif de trois composantes qui se déroule dans le temps aux comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie et entre leurs réseaux de cancérologie parent.
	• Engagement de principe	Interactions comportementales entre les participants au régime de gouvernance collaborative. (p. 231)	Interactions comportementales entre les participants des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie.
	• Motivations partagées	Relations interpersonnelles entre les participants au régime de gouvernance collaborative. (p. 231)	Relations interpersonnelles entre les participants des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie.
	• Capacité d'action commune	Actifs fonctionnels disponibles pour le régime de gouvernance collaborative. (p. 229)	Actifs fonctionnels disponibles des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie.
Actions collaboratives		Efforts intentionnels déployés selon la théorie partagée du changement (ou de l'action) développée par le régime de gouvernance collaborative à travers des dynamiques de collaboration pour atteindre son but collectif et ses objectifs. (p. 229)	Efforts intentionnels déployés selon un plan d'action et une rationnelle partagés et élaborés par les comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie à travers des dynamiques de collaboration pour atteindre sa mission, son mandat et ses objectifs

Dimensions	Composantes	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Extrants (outputs) [2]		<p>Actions intermédiaires produites grâce à une collaboration propice à produire les résultats ou effets désirés</p> <p>Obtenir des avenants</p> <p>Promulgation de politiques, règles de droit</p> <p>Mobilisation des ressources</p> <p>Déploiement du personnel</p> <p>Permis d'implantation</p> <p>Construction / Nettoyage</p> <p>Adoption de nouvelles pratiques de gestion</p> <p>Suivi de la mise en oeuvre</p> <p>Faire respecter la conformité</p>	<p>Mise en place d'un cadre de partenariat avec les personnes touchées par le cancer (activé)</p> <p>Redistribution des ressources (activé)</p> <p>Adoption de nouvelles pratiques de gouvernance</p>
Mécanismes de la collaboration par-delà les frontières		<p>Ressources et raisonnements mobilisés par les participants concernés par un programme spécifique dans un contexte spécifique pour aboutir à un ensemble de résultats escomptés ou effets désirés. [5]</p>	<p>Ressources mobilisées et raisonnements déployés par les comités de gouvernance, les équipes de soins et les organisations de soins de santé collaborant dans les réseaux de lutte contre le cancer pour aboutir à un ensemble de résultats escomptés ou effets désirés, y compris, mais sans s'y limiter, ceux proposés dans les programmes nationaux et locaux de lutte contre le cancer. Les mécanismes pourraient inclure la dynamique de collaboration, les actions collaboratives et les résultats ou effets.</p>

Dimensions	Composantes	Définition originale d'Emerson [3]	Contextualisation aux réseaux de cancérologie (Tremblay)
Résultats ou effets		Changements intermédiaires sur le plan des conditions nécessaires à l'atteindre des objectifs et la production des résultats finaux escomptés de l'atteinte de ces objectifs. Les résultats sont la conséquence d'actions collaboratives. (p. 231)	Idem
	• Performance de processus	Fonctionnement des dynamiques de collaboration lequel émerge des interactions combinées entre les composantes de la dynamique de coordination (engagement de principe, motivation partagée et capacité d'action conjointe). (p. 231)	Idem
	• Performance de productivité	Résultats et adaptation générés par les actions (ou extrants) du régime de gouvernance collaborative (p. 231)	Pratiques en réseau des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie, ainsi que résultats et adaptation qui en résultent
	• Monitoring	Non applicable	Documentation des indicateurs pour évaluer si les objectifs de performance sont atteints au sein des organisations participantes. Le suivi est assuré par les acteurs des réseaux de cancérologie et les résultats sont communiqués aux membres des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie.
	• Apprentissages	Non applicable	Adoption et utilisation des résultats de performance pour prendre des décisions concernant les adaptations nécessaires pour atteindre les objectifs des plans d'action nationaux et locaux contre le cancer. L'apprentissage peut avoir lieu au sein des comités transfrontaliers et multi-paliers de cancérologie et dans les organisations participantes.
• Adaptation	Des changements transformateurs, ou ajustements modestes mais importants, qui sont apportés en réponse aux résultats des actions de collaboration. L'adaptation peut se produire dans le cadre du régime de gouvernance collaborative, entre les organisations participantes, et dans les objectifs. (p. 229)	Changements transformateurs, ou ajustements modestes mais importants, qui sont apportés en réponse aux résultats des actions de collaboration. L'adaptation peut se produire au sein des comités de cancérologie transfrontaliers et multi-paliers, entre les organisations participantes, et dans les objectifs visés.	

Références:

1. Ansell C, Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *J Public Adm Res Theory*. 2007; 18 (4): 543-71.
2. Emerson K, Nabatchi T, Balogh S. An integrative framework for collaborative governance. *J Public Adm Res Theory*. 2011; 22 (1): 1-29.
3. Emerson K, Nabatchi T. Collaborative governance regime. Washington, DC: Georgetown University Press; 2015.
4. Pawson R, Tilley N. Realist evaluation. Magenta Text. 2004. Accessed May 16 2019.
5. Dalkin S, Greenhalgh J, Jones D, Cunningham B, Lhussier M. What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation. *Implementation science : IS*. 2015; 10 (1): 49.